

БИЗНЕС-ПЛАН

Мини-гостиница

СОДЕРЖАНИЕ

1. РЕЗЮМЕ	3
2. КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА	4
3. ОПИСАНИЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ	6
4. КОНКУРЕНЦИЯ	7
5. ПЛАН МАРКЕТИНГА	9
6. РАСЧЁТ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ	12
7. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ	13
8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН	14
8.1 Прогнозирование объема продаж	14
8.2 Оценка прямых материальных затрат	16
8.3 Расходы по оплате труда	17
8.4 Оценка накладных расходов	17
8.5 Смета себестоимости предоставленных услуг	18
8.6 Расчёт коммерческих и управленческих расходов	19
8.7 План доходов и расходов	20
8.8 Анализ безубыточности проекта	21
9. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ	23
10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА	25
ПРИЛОЖЕНИЕ №1	27

1. РЕЗЮМЕ

Резюме проекта – «выжимка» всего бизнес-плана, ключевой раздел, изучение которого должно дать исчерпывающее представление о проекте потенциальному инвестору. Раздел резюмирует все приведенные в бизнес-плане выводы и готовится в самую последнюю очередь. Ваша задача — кратко описать основные составляющие вашего предприятия, но так, чтобы потенциальные инвесторы захотели узнать о них поподробнее, выделив основные идеи, положения плана.

Раскройте суть и основные параметры проекта, изложите основные детали вашего бизнеса, достаточно ли компетентна ваша команда, есть ли потребность в Ваших товарах или услугах, опишите финансовые прогнозы, насколько они реалистичны. Особое внимание уделите объему привлекаемых инвестиций, на каком этапе инвесторы могут выйти из проекта и с каким результатом. Укажите размер кредита, условия его получения, сроки погашения, при этом сделать акцент на гарантии и обеспечения. И какую долю собственных средств вкладывает инициатор.

Необходимо привести показатели эффективности проекта, которые были получены в результате расчета финансовой модели.

Обратите внимание! Показатели данного проекта являются условными. На текущий момент инвестиционные затраты на строительство в Москве новой гостиницы категории 3***, в особенности, связанные с получением разрешительной документации, подключениями, непосредственно выполнением строительно-монтажных работ и пр., могут превысить прогнозные денежные потоки от ее эксплуатации и проект может стать экономически невыгодным.

Наименование предприятия: ОАО «Гостиница «XXX»

Категория: 3***

Гостиница занимает 6-этажное здание, расположенное в тихом районе недалеко от центра Москвы.

Настоящий проект гостиницы рассчитан на 5 лет и предполагает:

1. Строительство гостиницы на 120 номеров; общая стоимость проекта при этом составит 75250 тыс.руб.;

2. Стоимость проекта покрывается на 90000 тыс.руб. за счет собственных средств и на 30000 тыс.руб. за счет долгосрочного кредита сроком на два года;

3. В проекте показано, что предприятие полностью рассчитывается по кредиту и процентам в течение первых двух лет с начала работы;

4. Срок окупаемости процента (по дисконтированным величинам) – три года;

5. Эффективность проекта подтверждается положительным значением критерия NPV.

6. Точка безубыточности представлена по годам в *таблице 12* и в первый год составляет 46441 тыс. руб.

2. КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Качественный бизнес-план подтверждает, что компания или предприниматель хорошо знает рынок своих продуктов / услуг и требования рынка к ней. Анализ рынка должен содержать данные об отрасли и рынках, на которых присутствует компания, и является основой для прогнозной выручки проекта, создания маркетингового плана и составления инвестиционного плана.

Ключевой момент создания вашего бизнес-плана, а впоследствии и успешного ведения бизнеса, это «понимание» ваших клиентов — кто они, чего хотят, как покупают. Такая информация поможет вам выступить на рынке с заведомо успешной продукцией или услугой, обеспечить эффективность маркетинга и добиться высоких продаж.

Для этого вы описываете территорию, на которой планируете осуществлять свою деятельность, приводите описание целевого рынка, показываете, как расположение влияет на ваш бизнес, если таковое влияние имеется.

Следует охарактеризовать общую ситуацию в отрасли, проиллюстрировать динамику производства, продаж и инвестиций за последние 5 лет, тенденции и темпы роста и падения. Инвестор должен быть уверен, что рынок будет покупать товары и услуги, предлагаемые инициатором.

Опишите, кто является покупателем продукции / услуги. Как отражаются покупательские предпочтения, требования к товару у различных групп потребителей, частота использования (покупки) ими товара, средняя стоимость покупки. Особое внимание следует уделить информации и платежеспособном спросе. Будет ли он меняться, вырастит, останется на том же уровне или сократится.

Отрасль гостиничного сервиса является одной из отраслей сферы услуг, которая развивается быстрыми темпами. При этом мест в гостиницах г. Москвы по приемлемым для лиц, прибывших из провинции в командировки или о личным делам (а именно они являются основными клиентами таких гостиниц, которая проектируется) катастрофически не хватает, по этой причине гостиница вполне может заполнить имеющуюся нишу на рынке сбыта при условии проведения активной маркетинговой политики.

Проектируемое предприятие входит в рынок, который можно охарактеризовать как рынок монополистической конкуренции с четко обозначившимися чертами олигополистической конкуренции. Его основные характеристики:

1. На рынке присутствует достаточно большое количество покупателей, которые имеют недостаточную информацию об услугах, предоставляемых предприятиями, работающими в сфере гостиничного бизнеса. Поэтому обязательно проведение активной маркетинговой и рекламной политики,

направленной на информирование потенциальных клиентов о гостинице и комплексе предоставляемых ею услуг;

2. На рынке работает достаточно большое количество продавцов, услуги которых дифференцированы, но при этом различия в принципе незначительны: у кого-то имеется платная автостоянка, у кого-то нет и т.д. Поскольку ни одна из фирм не продаёт такой же точно продукции, она имеет определенную власть над ценой. В то же время присутствие на рынке близких по характеру услуг-заменителей ограничивает способность фирмы повышать цены, так как при наличии на рынке сходных услуг потребители весьма чувствительны к их цене. По этой причине на рынке исключены методы ценовой конкуренции.

3. Элемент олигополии в рынок вносят высокие входные барьеры: для вхождения в отрасль необходимо располагать значительным капиталом, так как строительство и необходимое оборудование для гостиницы стоят достаточно дорого. В то же время выход из отрасли не ограничен практически никакими барьерами: здание гостиницы относительно несложно переоборудовать, номера можно сдавать в аренду под офисы и т.д. Подобное соотношение входных и выходных барьеров порождает некоторую застрахованность бизнеса.

3.ОПИСАНИЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ

В данном разделе укажите, какие именно товары и услуги вы предлагаете, их назначение. Планируете ли вы вносить изменения в товары / услуги в будущем, если да, то какие именно.

Информация о товаре или услуге должна быть краткой, но давать ясное представление о том, что это такое или для чего это предназначено.

Предприятие предполагает предоставлять следующие виды услуг гостям г.Москвы и её жителям:

1.Услуги гостиничного комплекса – предприятие располагает гостиницей на 120 двухместных номеров, оборудованных соответствующим образом. Из них:

-70 номеров с большой двуспальной кроватью

-50 номеров с двумя отдельными кроватями

2.Услуги общественного питания – на каждом из шести этажей гостиницы имеются кафе на 16 посадочных мест; кроме того, при гостинице имеется ресторан на 80 посадочных мест. Итого 176 посадочных мест.

3.На территории гостиницы имеется платная автомобильная стоянка на 120 автомобилей, услугами которой могут пользоваться как лица, проживающие в гостинице (по выгодным ценам, которые на 25% ниже), так и посторонние лица.

4.Помимо этого, гостиница сдаёт в аренду площади, на которых располагаются:

а) киоск «Роспечати»;

б) киоск сувениров;

в) приемный пункт почтового отделения связи.

Помимо этого, гостиницей предоставляется целый комплекс сопутствующих услуг в соответствии с пожеланиями клиентов: заказ билетов в театры и кинотеатры, на стадионы, концерты и т.д., предоставление информации справочного характера, предоставление гида, переводчика и т.п. – одним словом, стандартный набор услуг.

4. КОНКУРЕНЦИЯ

Любой привлекательный и быстрорастущий сегмент рынка не сможет сколько угодно долго обеспечивать высокую рентабельность – он также окажется интересен как для прямых конкурентов, так и для производителей продуктов-заменителей вашего товара.

Увеличится ли предложение со стороны действующих конкурентов, войдут ли на рынок новые игроки, и как это повлияет на динамику спроса на товары/услуги компании.

Перечислите категории компаний, являющихся вашими соперниками. Какие их сильные и слабые стороны. Оценивая конкурентов, стоит обратить внимание на факторы потребительского восприятия. Это то, что видят клиенты. Какая продукция / услуги / особенности компании привлекают или, наоборот, отталкивают клиентов. К этой категории относятся: цена, качество, уровень обслуживания, социальная роль компании.

Факторы внутренней деятельности компании. Это то, что клиенты не видят. Какие аспекты деятельности конкурентов могут усилить или ослабить их положение на рынке? К этой категории относятся: трудовые затраты, маркетинговые и экспертные расходы, расположение компании, доступ к поставщикам, стратегическое партнерство.

Определите, какие компании занимают самые крупные доли рынка. Это наиболее важные конкуренты, поскольку они:

- задают стандарты товаров или услуг;*
- оказывают существенное влияние на представления потребителей о товарах или услугах;*
- тратят приличные средства на поддержание своей доли рынка;*
- могут позволить себе ценовой демпинг для удержания рыночной доли.*

Перечисляя собственные конкурентные преимущества, описывайте их как можно подробнее. Конечно, проще всего декларировать, что вы предлагаете более качественное и удобное обслуживание, но то же самое заявляют и все другие компании. Приводите конкретные примеры, почему ваша компания не только выдержит конкуренцию, но и сможет выйти из нее победителем.

Перечислите потенциальных будущих конкурентов. Очень важно понимать, существуют ли препятствия для появления новых игроков на рынке, и если есть, то какие. Размышляя о возможной будущей конкуренции, примите во внимание препятствия, которые стоят на пути новых компаний на ваш рынок.

Как уже отмечалось, предприятие входит в рынок монополистической конкуренции, доля на одного из конкурентов не превышает 7,5%-10% рынка. Тем не менее, необходимо отметить следующее:

1. Предприятие испытывает угрозу со стороны внутриотраслевых конкурентов, имеющих достаточно твёрдые позиции на действующем рынке;
2. Возможно вхождение в рынок новых конкурентов, привлечённых получаемыми доходами;

3.Поставщики, с которыми будет работать гостиница, неизбежно займут активную позицию вследствие недостаточных финансовых возможностей гостиницы и будут стремиться к вертикальной интеграции.

Возможно стремление к горизонтальной интеграции и конкурентов. В любом случае при реализации этого стремления гостиница потеряет значительную долю самостоятельности.

Таблица 1

Оценка конкурентоспособности

№	Показатель	Коэффициенты конкурентоспособности		
		Гостиница 1	Гостиница 2	Гостиница 3
1.	Месторасположение	Рядом с парком, близко к центру	Рядом с офисным центром	На окраине Москвы
2.	Наличие автостоянки	Есть	Есть	Нет
3.	Оборудование номеров	Новое	2-летней давности	Новое
4.	Питание	Ресторан + кафе	Ресторан + бар	Ресторан
5.	Качество доп. услуг	Высокое	Среднее	Высокое
6.	Уровень шума	Низкий	Высокий	Средний

5. ПЛАН МАРКЕТИНГА

Маркетинговый план базируется на выводах, сделанных по результатам анализа внешней (отрасль, рынки, конкуренты) и внутренней среды компании.

Чтобы оставаться на плаву, нужно привлекать и удерживать клиентов и не снижать уровень продаж. Поэтому этот раздел вашего бизнес-плана может быть внимательно изучен потенциальными инвесторами. Им нужно убедиться, что ваши методы маркетинга и сбыта адекватны, а количество и качество персонала в состоянии поддерживать необходимый для окупаемости уровень продаж.

В маркетинговом плане необходимо раскрыть меры, позволяющие достичь целей проекта и создающие тем самым ценность для потребителей.

Маркетинг каждой компании несет в себе определенную идею. Наиболее эффективны послания, отражающие стратегическую позицию компании на рынке – то, чем вы всячески стараетесь выделиться себя из конкурентов.

Опишите, как вы донесете до потребителей маркетинговую идею вместе с информацией о вашей компании. Какими маркетинговыми средствами вы планируете донести свое послание до клиентов: реклама, рассылка, выставки, мероприятия соответствующих отраслевых объединений. С какой периодичностью и каковы расходы. Поскольку все маркетинговые мероприятия стоят денег, тщательно планируйте расходы. Убедитесь, что выбранные вами маркетинговые средства соответствуют типу и размеру вашего бизнеса.

Какие дополнительные стратегиями маркетинга и сбыта вы используете: совместная реклама, дистрибьюторские или лицензионные соглашения, другие виды партнерств.

Опишите, кто осуществляет продажи в вашей компании, что является главным в работе вашей команды по продажам.

В ценообразовании гостиница использует метод установления цены на основе уровня текущих цен на рынке. В среднем цена одного номера составляет 3200 руб. в сутки.

Выбор метода ценообразования обусловлен тем, что эластичность спроса в данном случае с трудом поддается замеру, придерживаться уровня текущих цен – значит, сохранить нормальное равновесие в рамках отрасли.

Таблица 2

Оценка сильных и слабых сторон предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
Система распределения	
1.Наличие опытных руководителей; 2.Анализ потребностей потребителей услуг; 3.Организация обучения персонала; 4.Работа по различным формам платежей; 5.Накопление опыта продаж и создание базы данных о клиентах	1.Недостаточный собственный опыт рекламы; 2.Необходимость риска

Предоставляемые услуги	
1. Возможность предоставления услуг в соответствии со специфическими пожеланиями клиентов; 2. Перспективное планирование объемов продаж; 3. Предоставление сопутствующих услуг	1. Отсутствие возможности влиять на поставщиков; 2. Сертификация предоставляемых услуг; 3. Отсутствие международного сертификата
Собственные финансовые средства предприятия	
1. Финансовая независимость	1. Недостаточность оборотных активов и мест для оперативного реагирования на повышение спроса
Организация управления	
1. Мобильная реакция на изменение условий на рынке; 2. Наличие квалифицированных групп работников	1. Высшее руководство распределяет ресурсы и кадры
Имидж гостиницы	
1. Высокий уровень обслуживания	1. Выполнение принятых обязательств при минимальной или нулевой прибыли

Таблица 3

Анализ возможностей и угроз

Возможности	Угрозы
1	2
Общество	
1. Расширение рынков сбыта	1. Изменение политической ситуации; 2. Незастрахованность бизнеса
Тенденции развития рынка	
1. Расширение услуг сервиса	1. Принятие новых стандартов
Конкуренты	
1. Ухудшение позиций некоторых конкурентов из-за неудовлетворительного менеджмента	1. Снижение цены конкурентов
Распределение	
1. Растущая потребность в услугах гостиниц; 2. Подъем экономики, увеличение спроса; 3. Рост реальных доходов населения	1. Высокая коррумпированность чиновников; 2. Риск при оценке платёжеспособности клиентов
Потребители	
1. Выход на новые сегменты рынка; 2. Оказание услуг на уровне мировых стандартов	

Проведённый анализ избрать для гостиницы маркетинговую стратегию ограниченного роста за счёт:

1. Заполнения до конца избранной рыночной ниши;

2.Совершенствования предоставляемых услуг;

3.Глубокого внедрения на рынок, которое заключается в поиске возможностей увеличения объёма продаж на ещё не насыщенном рынке с помощью создания web-сайта гостиницы, на котором будет выложена подробная информация о предприятии и предоставляемых услугах, а также будет предоставлена возможность on-line бронирования, что обеспечит более высокую загрузку гостиницы.

6. РАСЧЁТ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ

В инвестиционном плане необходимо продумать и составить календарный график начальных капитальных вложений и подготовительных работ. Определить этапы работ, указать ресурсы, необходимые для выполнения этих этапов и их стоимость. Для наглядности можно проиллюстрировать этапы подготовительных работ с помощью диаграммы Ганта.

Какова будет длительность инвестиционной фазы проекта. Какие задачи планируется решать, с помощью каких организаций, сколько будут стоить их услуги.

Приведите список активов, опишите используемые ресурсы, их стоимость, опишите способы и сроки амортизации активов.

Таблица 4

Смета капитальных затрат по приобретению объектов основных средств

Статьи расходов	Сумма, тыс.руб.
1	2
1.Стоимость расходов по строительству здания;	35000
2.Укомплектование здания необходимым оборудованием	21750
В том числе:	
а) стоимость оборудования по ценам изготовителя;	15000
б) транспортно-заготовительные расходы;	1750
в) расходы по монтажу, наладке и пуску	5000
3.Сметная стоимость автостоянки	8000
4.Офисное оборудование	2500
5.Сметная стоимость точек общественного питания	8000
ВСЕГО затрат	75250

Способ начисления амортизации – линейный;

Средневзвешенная норма амортизационных отчислений – 8,5%

Сумма амортизации за месяц: 533 тыс. руб.

Сумма амортизации за год: 6396 тыс. руб.

7. ОЦЕНКА РИСКА И СТРАХОВАНИЕ

Ведение собственного бизнеса всегда подразумевает определенную долю риска. Даже компания с высококвалифицированным руководством и тщательно продуманной стратегией развития не застрахована от внешних воздействий.

Вот типичные категории рисков, с которыми может столкнуться любая, в том числе и ваша, компания.

- **Конкурентные риски.** Конкурирующие компании могут «уронить» цены, продвигая свои товары и услуги более агрессивно и расширяя пакет предложений; могут появиться новые конкуренты.
- **Рыночные риски.** Может измениться экономическая ситуация, а с ней потребности и запросы целевого рынка.
- **Производственные риски.** Могут произойти критические изменения для важных аспектов вашего производства: выйдут из бизнеса поставщики, сменятся поколения технологий и оборудования.
- **Финансовые риски.** Возможен рост стоимости сырья, энергоносителей, оплаты труда.
- **Управленческие риски.** Вы можете не достигнуть запланированных результатов вовремя или не справиться с ростом компании.
- **Экономические риски.** Может измениться состояние экономики в целом или ее некоторых финансовых аспектов, например, уровень процентных ставок может негативно сказаться на финансах вашей компании.

Опишите возможные стратегии выхода вашей компании с рынка. Если вы ищете инвесторов, сконцентрируйтесь на стратегиях, позволяющих им конвертировать стоимость вашей компании в наличные средства или акции.

Виды рисков и методы их страхования представлены в табл.5

Таблица 5

Виды рисков и методы страхования от них

Вид риска	Степень риска	Методы страхования от риска
1	2	3
1.Неблагоприятные изменения рыночной конъюнктуры	Неизбежный	1.Глубокое маркетинговое исследование рынка, проводимое систематически; 2.Применение прогрессивных методов обслуживания клиентов
2.Противодействие конкурентов. Недобросовестная конкуренция	Допустимый	1.Использование методов судебной защиты; 2.Отслеживание конъюнктуры рынка; 3.Использование аппарата маркетинга
3.Инфляционные процессы	Допустимый	1.Проведение разумно обоснованной ценовой политики: рост цен не отстаёт от уровня инфляции
4.Форс-мажорные обстоятельства	Чрезмерный	1.Страхование имущества и клиентов
5.Финансовые риски	Неизбежный	1.Создание высокого финансово-кредитного потенциала

8. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

План основной деятельности, предусмотренной проектом, опирается на прогноз объема сбыта продукции или услуг, который, в свою очередь, основывается на результатах исследования рынка. Для правильного описания издержек необходимы данные о технологии производства: потребности в материалах, нормировании труда, стоимости ресурсов, потребляемых в производстве, а также прогноз ценовых тенденций на эти ресурсы.

В операционном плане необходимо описать:

- *План сбыта*
- *План производства*
- *Материалы и сырье*
- *План персонала*
- *Прочие издержки.*

В плане сбыта необходимо описать период начала сбыта, перечень реализуемой продукции, объем сбыта, ценообразование и другие условия.

Кратко опишите технологии производства. Какой объем производства продукции или услуги, какова величина производственного цикла. Перечислите затраты, относимые на себестоимость производства. Какое сырье и материалы будет использовано: норма расхода единицы сырья на единицу продукции; размер потерь при производстве.

Какая стоимость единицы продукции, график и условия оплаты, условия формирования запасов готовой продукции / сырья / полуфабрикатов.

Обязательно оцените, как будет меняться объем производства, за какое время проект сможет выйти на полную производственную мощность.

Опишите общие издержки: условия оплаты, период выплат, периодичность выплат.

Охарактеризуйте привлекаемый персонал, какие затраты будут на заработную плату. Приведите описание их роли в компании, акцентируйте внимание на квалификации, опыте, образовании и других характеристиках, подтверждающих уровень их соответствия занимаемым должностям. Ваша задача — убедить инвесторов, что вы собрали сильную команду, которая приведет вашу компанию к успеху.

Акцентируйте внимание на любом аспекте производства, дающем конкурентное преимущество. Если вы нашли способ снизить себестоимость и тем самым повысить прибыльность благодаря использованию новых производственных методов или налаживанию поставок по более низкой закупочной цене, обязательно укажите это в бизнес-плане.

8.1 Прогнозирование объема продаж

Проект рассчитан на пять лет. При этом:

1. Коэффициент загрузки мест составляет 0,75 в первый год реализации проекта. Объем продаж ежегодно возрастает на 5%;

2. Выручка от прочих услуг принята, укрупнено, в размере 10% от выручки от основной деятельности;

3. Ежегодный рост цен составляет 10%

Таблица 6**Выручка от продаж (прогноз) при реализации проекта**

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	ВСЕГО
1	2	3	4	5	6	7
1.Объём предоставленных услуг, комнатодни	32850	34493	36217	38028	39930	181518
2.Прогнозируемая цена 1 номера в сутки, руб.	3200	3520	3872	4260	4686	-
3.Выручка от основной деятельности, тыс.руб.	105120	121410	140230	162000	187110	715870
4.Выручка от неосновной деятельности, тыс.руб.	10512	12141	14023	16200	18711	71587
5.ИТОГО выручка от продаж	115632	133551	154253	178200	205821	787458

Смета продаж используется для составления сметы прямых материальных затрат

8.2 Оценка прямых материальных затрат

Все дальнейшие расчёты ведём по первому году реализации проекта; для каждого последующего года все виды затрат будут увеличены на 10% ежегодно.

Таблица 7

Смета прямых материальных затрат

Показатели	Основные материалы		
	Материалы для укомплектования гостиницы (бельё и т.п.)	Расходные материалы (моющие средства и т.п.)	Топливо, энергия и т.п.
1	2	3	4
1.Количество, необходимое для устойчивой работы гостиницы;	1700	87600	-
2.Плюс необходимое количество запасов на конец года	1700	1680	-
ИТОГО:	3400	89280	-
3.Минус величина запасов на начало года;	-	-	-
4.ИТОГО количество материалов для закупки;	3400	89280	-
5.Цена единицы материалов, руб.	600	10 руб.	-
6.ИТОГО прямые материальные затраты, тыс.руб.	2040	892,800	1057,200
ВСЕГО прямые материальные затраты, тыс.руб.	-	-	3990,00

Имеем прямых материальных затрат:

1 год – 3990 тыс.руб.;

2 год – 4390 тыс.руб.;

3 год – 4830 тыс.руб.;

4 год – 5310 тыс.руб.;

5 год – 5840 тыс.руб.

8.3 Расходы по оплате труда

Смета расходов по оплате труда представлена в табл.8

Таблица 8

Смета расходов по оплате труда на 1 год реализации проекта

Показатели	Сумма
1	2
1.Количество рабочих часов, необходимых для оказания услуг, нормо- часов;	200000
2.Средняя почасовая оплата, руб.	55
3.Итого расходы по оплате труда, тыс.руб.	11000
4.Единый социальный налог по ставке 26% с налогооблагаемой базы, тыс.руб.	2860
5.ИТОГО расходов, связанных с оплатой труда, тыс.руб.	13860

К дальнейшему расчёту принимаем:

1 год – 13860 тыс.руб.;

2 год – 15250 тыс.руб.;

3 год – 16770 тыс.руб.;

4 год – 18450 тыс.руб.;

5 год – 20290 тыс.руб.

Общее количество сотрудников: 105 чел.

Организационная структура изображена на *схеме 1* в Приложении №1
(стр.23)

8.4 Оценка накладных расходов

Смета накладных расходов представлена в табл.9

Таблица 9

Смета накладных расходов на первый год реализации проекта (тыс.руб.)

Показатели	Сумма
1	2
1.Заработная плата вспомогательного персонала;	5574
2. Заработная плата управленческого персонала;	2536
3.Единый социальный налог;	2109
4.Энергия и освещение;	4420
5.Амортизация основных фондов;	6396
6.Вспомогательные материалы;	2638
7.Текущий ремонт;	2000
8.Налог на имущество;	1656
9.Страхование;	1500
10.Прочие расходы	315
11.ИТОГО накладные расходы	30145

Принимаем к дальнейшему расчёту:

1 год – 30145 тыс.руб.;

2 год – 33160 тыс.руб.;

3 год – 36475 тыс.руб.;

4 год – 40120 тыс.руб.;

5 год – 44135 тыс.руб.

8.5 Смета себестоимости предоставленных услуг

Все предыдущие расчёты сводим в табл.10

Таблица 10 (а)

Смета себестоимости предоставленных услуг

Статьи расходов	Годы реализации проекта				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1.Прямые материальные затраты;	3990	4390	4830	5310	5840
2.Прямые расходы, связанные с					

оплатой труда основного персонала;	13860	15250	16870	18450	20290
3. Накладные расходы	30145	33160	36475	40120	44135
4. ИТОГО себестоимость предоставленных услуг	47995	52800	58175	63880	70265

Таблица 10 (б)

Расчет себестоимости одного номера

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	2	3	4	5	6
1. Объем предоставленных услуг, комнатно-дни	32850	34493	36217	38028	39930
2. Прогнозируемая цена 1 номера в сутки, руб.	3200	3520	3872	4260	4686
3. Себестоимость предоставленных услуг, тыс. руб.	47995	52800	58175	63880	70265
4. Себестоимость 1 номера в сутки, руб.	1461	1531	1606	1680	1760
5. Наценка, %	45,66	43,49	41,48	39,44	37,55

8.6 Расчёт коммерческих и управленческих расходов

Смета отражает ожидаемые расходы по продажам, а также общие и административные расходы (табл. 11).

Таблица 11

Смета текущих расходов на первый год реализации проекта (тыс.руб.)

Статьи расходов	Сумма
1	2
1. Расходы на продажи	17149
1.1. Заработная плата коммерческих агентов;	6914
1.2. Единый социальный налог;	1797
1.3. Расходы на рекламу;	3469
1.4. Телефонные расходы;	1369
1.5. Прочие расходы на продажи	3600
2. Общие и административные расходы	10016
2.1. Заработная плата административного персонала (с ЕСН);	5188
2.2. Заработная плата прочих служащих (с ЕСН);	1513
2.3. Энергия и освещение;	1081
2.4. Амортизация офисного оборудования;	389

2.5.Прочие общие расходы	1845
3.ВСЕГО текущие расходы	27165

Принимаем к расчёту:

1.Коммерческие расходы:

1 год – 17149 тыс.руб.;

2 год – 18864 тыс.руб.;

3 год – 20750 тыс.руб.;

4 год – 22825 тыс.руб.;

5 год – 25108 тыс.руб.

2.Общие и административные расходы:

1 год – 10016 тыс.руб..4

2 год – 11018 тыс.руб.;

3 год – 12119 тыс.руб.;

4 год – 13331 тыс.руб.;

5 год - 14664 тыс.руб.

8.7 План доходов и расходов

Все предыдущие расчёты сведём в табл.12

Таблица 12

**План доходов и расходов гостиницы по годам реализации проекта
(тыс.руб.)**

Показатели	Годы реализации проекта				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
1.Выручка от продажи;	115632	133551	154253	178200	205821
2.Себестоимость представленных услуг;	47995	52800	58175	63880	70265
3.Валовая прибыль;	67637	80751	96078	114320	135556
4.Расходы на продажи;	17149	18864	20750	22825	25108
5.Общие и административные расходы;	10016	11018	12119	13331	14664
6.Прибыль от продажи;	40472	50869	63209	78164	95784

7.Выплата процентов за пользование кредитом (16%);	4800	2400	-	-	-
8.Прибыль до налогообложения;	35672	48469	63209	78164	95784
9.Налог на прибыль по ставке 24%;	8561	11633	15170	18759	22988
10.Чистая прибыль;	27111	36836	48039	59405	72796
11.Выплата процентов за пользование кредитом по ставке 95;	2700	1350	-	-	-
12.Погашение основной суммы кредита;	15000	15000	-	-	-
13.Нераспределённая прибыль за год	9411	20486	48039	59405	72796

8.8 Анализ безубыточности проекта

Критический объём продаж может быть рассчитан с использованием величины маржинального дохода, который определяется как разность между выручкой и переменными издержками:

$$MD = N - C_v, [1]$$

Где N – выручка от продажи;

C_v – сумма переменных издержек.

Так как гостиница – предприятие многопрофильное, в расчёте критического (безубыточного) объёма используется понятие удельного маржинального дохода:

$$N_{min} = C_F / md, [2]$$

Где C_F – постоянные издержки;

md – удельный маржинальный доход.

С понятием «безубыточный объём» тесно связано понятие «запас финансовой прочности». Запас финансовой прочности (зоны безопасности) представляет собой разницу между фактическим и безубыточным объемами.

$$T_{\text{безубыточности}} = \text{Пост. изд.} / (1 - \text{Перем. изд.} / \text{Выруч.})$$

Расчёт показателей приведён в табл.13

Таблица 13

Расчёт критического объёма продаж и зоны безопасности

Показатели	Годы реализации проекта					Отклонение 5 года от 1 года
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка от продажи, тыс.руб.;	115632	133551	154253	178200	205821	+90189
2. Пременные издержки, тыс.руб.4	47995	52800	58175	63880	70265	+222270
3. Маржинальный доход, тыс.руб.;	67637	80751	96078	114320	135556	+67919
4. Удельный маржинальный доход;	0,585	0,605	0,623	0,642	0,659	+0,074
5. Постоянные издержки, тыс.руб.;	27165	30983	32869	36156	39772	+12607
6. Точка безубыточности, тыс.руб.;	46441	51242	32771	56359	60338	+13947
7. Запас финансовой прочности, тыс.руб.	+69191	+82309	+101482	+121841	+145433	+76242

Таким образом, запас финансовой прочности гостиницы постоянно растёт, увеличившись за годы реализации проекта более чем вдвое.

9. СТРАТЕГИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Финансовый план предназначается для подготовки плана финансовой деятельности предприятия. Здесь можно описать условия привлечения финансовых ресурсов, порядок обслуживания задолженности и расчетов с акционерами, а также определить условия размещения свободных денежных средств и использования прибыли предприятия.

Потребность в капитале определяется на основании данных, отображаемых в Отчете о движении денежных средств ("Кэш-фло"). Баланс наличности представлен в последней строке таблицы "Кэш-фло" и демонстрирует прогнозируемое состояние расчетного счета предприятия в каждый момент его деятельности.

Существует два основных вида источников финансирования:

- вклады инвесторов, претендующих на доходы предприятия;
- займы, полученные на условиях оплаты финансовых ресурсов и возврата их в установленный срок.

Выбор между акционерным и заемным капиталом определяется стратегией развития предприятия. В любом случае, при разработке плана финансирования необходимо решить следующие задачи:

1. Обеспечить поступление денежных средств в объеме, достаточном для реализации проекта. Другими словами, баланс денежных средств должен быть неотрицательным в каждый момент деятельности предприятия.

2. Не допускать привлечения капитала, превышающего потребности финансирования проекта, чтобы ограничить расходы на оплату финансовых ресурсов (выплаты процентов и дивидендов).

3. Реально оценивать стоимость привлеченного капитала. При этом можно опираться на предложения конкретных инвесторов или данные анализа финансового рынка. В последнем случае, для создания схемы финансирования проекта привлекательной как для инвесторов, так и для предприятия, необходимо учитывать доходность и надежность различных финансовых инструментов, которые могут рассматриваться в качестве альтернативных финансовых вложений.

4. Предусмотреть неблагоприятные сценарии, при которых потребность в финансировании может оказаться больше расчетной в результате роста инфляции, возникновения дополнительных издержек или действия других факторов.

В плане финансирования проекта приводятся данные о графиках выдачи заемного капитала (кредита) и финансирования собственными средствами. Также расписывается структура финансирования проекта.

Кроме заемного капитала предполагается участие в финансировании и собственных средств.

В финансовом плане следует расписать все общие финансовые предпосылки проекта, влияющие на расчет финансовых потоков, то есть такие как:

- Длительность и дата начала проекта
- Валюта
- Налоги
- Инфляция
- Ставка дисконтирования

Обычно при описании длительности и даты начала проекта пишут, что длительность проекта или предприятия рассчитана на неопределенный срок (то есть подразумевается, что предприятие действует на больший срок, чем срок, на который рассчитан проект).

Некоторые инвесторы или кредиторы сами сообщают, финансовый прогноз на какой период времени их интересует. Обычно ими берется период, в течение которого компания предположительно окупает первоначальные инвестиции и выходит на стабильный денежный поток доходов и расходов. Если таких сведений нет, то действуйте по принятым правилам.

Гостиница образована в организационно-правовой форме акционерного общества открытого типа, уставный капитал которого в размере 90000 тыс.руб. на начало реализации проекта сформирован полностью.

Потребность гостиницы в денежных средствах:

1.Формирование основного капитала – 75250 тыс.руб. – потребность полностью удовлетворяется за счёт собственных средств;

2.Формирование оборотных средств – 44750 тыс.руб. – удовлетворяется на 17750 тыс.руб. за счёт собственных средств и на 30000 тыс.руб. – за счёт долгосрочного кредита сроком на 2 года под 25% годовых. Уплата процентов производится в конце года.

Кредит погашается разными долями в течение двух лет. Доли выплачиваются в конце 1^{го} и 2^{го} года реализации проекта.

Как показали расчёты (табл.12) в течение двух лет кредит и проценты по нему будут погашены полностью.

10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

В разделе приводятся расчетные показатели, характеризующие финансовую эффективность проекта – получение денежных потоков от понесенных в рамках проекта инвестиций.

В основе принимаемых инвесторами решений лежат будущие денежные потоки вашей компании, ее способность обеспечивать большую эффективность по сравнению с альтернативными инвестициями. Важно, что стоимость денег во времени — различна. Прежде всего, на нее влияет возможность иных вариантов получения дохода. Для бизнес-планов временная стоимость денег связана с неопределенностью получения желаемых доходов от проекта, в том числе из-за инфляции, из-за возможного риска невозврата вложенных средств. Стоимость денег во времени позволяет сделать вывод о некорректности суммирования денежных потоков, относящихся к различным периодам. Поэтому для оценки проекта инвесторы используют учитывающие это показатели NPV (чистой приведенной стоимости или чистого приведенного дохода) и IRR (внутренняя норма доходности).

Для оценки эффективности проекта используем метод чистой приведённой стоимости, который основан на сопоставлении дисконтированной стоимости денежных поступлений за прогнозируемый период и инвестиций. Под денежными поступлениями понимается сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений:

$$R_t = \Pi_t + A, [3]$$

Чистая текущая стоимость определяется по формуле:

$$NPV = \sum_{i=1}^n R_i / (1+r)^i - JC, [4]$$

Где JC – объем инвестиций, который на начало реализации проекта принимается как завершённый;

R_i – элемент потока денежных поступлений в i -ом году;

$(1+r)$ – коэффициент дисконтирования, учитывающий средний уровень риска проекта; i – порядковый номер года реализации проекта.

При $NPV > 0$, проект признаётся эффективным.

Имеем:

$$\begin{aligned} NPV = & 24411 + 6396/(1+0,16)^1 + 35486 + 6396/(1+0,16)^2 + 48039 + 6396/(1+0,16) \\ & ^3 + 59405 + 6396/(1+0,16)^4 + 72796 + 6396/(1+0,16)^5 = 30807/1,16 + 41882/1,346 + 5443 \\ & 5/1,561 + 65801/1,811 + 79192/2,1 - 75250 = 26558 + 31116 + 34872 + 36334 + 37771 - \\ & 75250 = +91341 \text{ тыс.руб.} \end{aligned}$$

Таким образом, проект экономически эффективен ($NPV > 0$). При этом срок окупаемости проекта не превысит трёх лет.

ПРИЛОЖЕНИЕ №1

Организационная структура

Схема 1

